

王伟杰 等主编

人力资源管理师 三级考试复习精要

RENLI ZIYUAN GUANLISHI SANJIKAOSHI FUXI JINGYAO



人力资源管理师 三级考试复习精要

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理师三级考试复习精要/王伟杰等主编. —北京: 经济管理出版社, 2014. 9
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3316 - 8

I. ①人… II. ①王… III. ①企业管理—人力资源管理—资格考试—自学参考资料
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 192742 号

组稿编辑: 曹 靖
责任编辑: 曹 靖
责任印制: 黄章平
责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 北京鲁汇荣彩印刷有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 720mm × 1000mm/16
印 张: 16.25
字 数: 266 千字
版 次: 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3316 - 8
定 价: 39.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

主编 王伟杰 刘远珍 李秀英 傅辛元
参编 徐 霖 汪 琴 罗显辉 秦伟峰 李鹏飞
郭振超 侯世霞 李 旭 冯修华 李世超
殷凯凯 郑海燕

编写说明

本书是帮助 HR 从业人员学习和参加国家人力资源管理师三级职业资格考试的专用书籍。国家人力资源管理师从 2003 年开始开考至今，每年参加人数都超过 10 万人，成为国内职业资格考试参加人数最多的项目之一。但是，随着考试的进一步规范化，以及考试难度的不断提高，考试通过率一直在下降。因此，要想顺利通过考试，必须有丰富详实和具有针对性的资料，并加上学员本人认真的复习才可以达到。本书正是为了这一目的而编写的。

本书的编写者都来自于人力资源管理师专业培训机构——汇人网。汇人网从 2003 年开始，在上海率先从事人力资源管理师培训，现在已经成为全国规模最大、知名度最高的人力资源管理培训机构之一。本书的主编之一王伟杰作为汇人网的创始人，长期研究企业人力资源管理、劳动关系管理与劳动合同法应用等，出版了多本人力资源与劳动关系、劳动合同法领域的理论研究与实践应用的专业著作。

本书为了保证使用效果，书内的理论与技能习题等都没有直接公布答案，建议读者先自己学习知识要点，并独立完成相关题目，全部完成后再查阅答案，答案公布在汇人网专业网站 www.hr163.com。如有问题与疑问可以加官方 QQ：800008163，微信公众号：汇人，或者致电 4008 - 363 - 163 咨询。

目 录

第一篇 人力资源规划

第一部分 考点聚焦	3
第一章 组织理论与组织设计	4
第二章 工作分析	7
第三章 人力资源管理信息系统	9
第四章 人力资源规划的制定和实施	11
第五章 人力资源成本	13
第二部分 上机单元测试题	14
第三部分 实务技能单元测试题	30

第二篇 招聘与配置

第一部分 考点聚焦	37
第六章 招聘准备	37
第七章 面试的实施与技巧	41
第八章 心理测验及其应用	43
第九章 招聘实施	45
第十章 劳务外派与引进	47
第十一章 员工信息的管理	48
第二部分 上机单元测试题	49

第三部分 实务技能单元测试题..... 68

第三篇 培训与开发

第一部分 考点聚焦..... 75

 第十二章 企业培训概述..... 75

 第十三章 培训管理..... 77

 第十四章 职业生涯规划..... 83

第二部分 上机单元测试题..... 85

第三部分 实务技能单元测试题 103

第四篇 绩效管理

第一部分 考点聚焦 109

 第十五章 绩效管理概述 109

 第十六章 绩效考评 112

 第十七章 绩效反馈与应用 119

第二部分 上机单元测试题 121

第三部分 实务技能单元测试题 141

第五篇 薪酬福利管理

第一部分 考点聚焦 149

 第十八章 薪酬福利概述 149

 第十九章 薪酬的组成 153

 第二十章 工资制度 157

 第二十一章 薪酬设计 161

 第二十二章 福利 163

第二部分 上机单元测试题 165

第三部分 实务技能单元测试题 182

第六篇 劳动关系管理

第一部分 考点聚焦 189

 第二十三章 劳动关系管理制度 189

 第二十四章 工作时间和休息时间 191

 第二十五章 劳动合同 193

 第二十六章 职业安全卫生 205

第二部分 上机单元测试题 206

第三部分 实务技能单元测试题 227

《企业人力资源管理师》(三级) 理论知识鉴定要素细目表 231

《企业人力资源管理师》(三级) 操作技能鉴定要素细目表 245

第一篇 人力资源规划

本篇内容考题分布

第一章	组织理论与组织设计	机考
第二章	工作分析	重点
第三章	人力资源管理信息系统	机考
第四章	人力资源规划的制定和实施	重点
第五章	人力资源成本	机考

第一部分 考点聚焦

规划的流程：

- (1) 编制人员配置计划；
- (2) 编制职务计划；
- (3) 预测（各部门）人员需求；
- (4) 确定人员供给计划；
- (5) 编制培训计划；
- (6) 制订政策调整计划；
- (7) 编制费用预算；
- (8) 风险分析；
- (9) 沟通与认同。

第一章 组织理论与组织设计

1. 综合多种理论，我们把组织定义为：组织是一个具有生命力的、开放的社会技术系统。这个定义包含四层含义：组织具有生命周期，组织是一个开放系统，组织是一个社会技术系统，组织是一个整合系统。

2. 泰勒（科学管理之父）根据劳动分工的原理，提出单独设置职能结构的思想，主张把计划职能同执行职能分开，实行专业化、标准化的职能管理。

3. 法约尔把管理职能概括为计划、组织、指挥、协调、控制五个方面。

4. 韦伯把组织分为最高决策层、中间管理层和基层作业层的“理想的行政组织体系”。

5. 古典组织理论以工作任务为中心，把组织看成一个封闭系统，把组织管理的重点放在组织内部，重视基层操作。这些组织理论较多地考虑经济和物质因素，忽视了人及其心理需求、环境、战略、技术对组织结构的影响。

6. 现代组织理论十分重视人际关系，注重员工的心理发展和对员工的激励，把组织结构的设计看成是改善员工心理状态、提高激励作用的重要途径。

7. 巴纳德认为组织必须遵循马斯洛的需求层次理论，根据员工的不同需求给予必要的激励。

8. 德鲁克等提出了目标管理方法。

9. 对权变管理理论可以理解为，组织中不可能建立一种万能的管理模式，也没有一种最好的管理模式，只有“最适宜”的管理模式，企业组织需要根据不同条件选择和设计不同的组织管理模式。

10. 学习型组织实质上要解决两个问题，一是组织是否以组织内部问题的解决为使命，二是是否以创新为最高目的。彼得·圣吉的五项修炼包括：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习、系统思考。

【难点：组织设计】

11. 组织设计的内容包括：职能设计、层次设计和幅度设计。

12. 职能由企业外部环境和自身生存发展需要决定，如果企业所处的外部环境发生了变化，企业的战略和目标就需要调整，职能也会随之变化。职能设计对上起着承接企业战略任务和目标的作用，对下负责企业组织结构的框架设计。

13. 企业战略只有依赖职能设计才能与组织结构产生具体的联系。“结构追随战略”是组织设计必须遵循的原则。

14. 职能设计的三项具体内容是：职能分析、职能分解、职能整理。

15. 管理层次是指企业最高一级管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级，每一个组织等级即为一个管理层次。

16. 层次设计的四个步骤：

- (1) 按纵向职能分工，确定基本层次；
- (2) 按有效管理幅度，推算具体层次；
- (3) 按提高效率要求，确定具体层次；
- (4) 按组织单位特点，进行局部调整。

17. 管理幅度是指一个管理人员所能有效地直接领导和控制的下级人员数，一般来说，管理幅度和管理层次呈反比例关系。

18. 早期的管理组织结构中，通常管理幅度较小而管理层次较多（高层结构），随着管理组织的发展，管理幅度大、管理层次少的结构（扁平化结构）日益增多。

19. 组织设计的原则：

- (1) 目标原则；
- (2) 均衡原则；
- (3) 高效精干；
- (4) 人事相配；
- (5) 权责一致；
- (6) 扁平化原则；

- (7) 稳定性与适应性相结合；
 - (8) 集权与分权相结合；
 - (9) 企业的制度化、标准化、程序化；
 - (10) 以组织文化建设为导向。
20. 组织设计和程序：职务设计与分析、部门划分、组织结构形成。
21. 组织诊断就是调查分析企业经营的实际状况，发现运营中存在的问题，分析查明问题的原因，提出切实可行的改进方案。
22. 组织调查是指为了组织诊断而进行的收集关于企业组织的各种资料 and 情况的过程。
23. 组织调查的步骤：制订分析计划、收集资料、分析资料、提出解决方案。
24. 组织分析的内容：职能分析（业务分析）、决策分析、关系分析、运行分析。
25. 组织结构的检验标准：一是效能标准，二是效率标准。效能，是实际产出与预期产出的比例，关系到企业“做正确的事”；效率是实际产出与实际投入的比例，关系着企业“正确地做事”。
26. 组织结构是否适合企业的实际情况和发展需要，是检验组织结构优劣的唯一标准。没有普遍适用的组织结构，理论先进的组织结构未必就适合特定的企业。

第二章 工作分析

【重点一：工作分析】

27. 工作分析是确定职务的性质、职责、任务和要求，决定一项工作所应包含的工作项目及从事这项工作必备的知识、技术和能力。

28. 职责指某人在某一方面担负的一项或多项相互联系的任务集合。

29. 职位是指某人担负的一项或者数项相互联系的职责集合，即一个人所要完成的一组任务。

30. 职务是指主要职责在重要性和数量上相当的一组职位的集合。

31. 工作分析的作用：

- (1) 招聘和配置员工的依据；
- (2) 公平支付劳动报酬的保证；
- (3) 编制劳动计划、核算成本的依据；
- (4) 明确工作职责。

32. 岗位调查是收集各种与岗位有关的信息资料的过程。

33. 岗位调查的目的是：对岗位进行描述，改进岗位设计，进行工作分析，岗位评价和岗位分类。

34. 岗位调查的方式：面谈、现场观测、书面调查。

35. 岗位调查的内容：工作的性质、内容和程序，所需时间；岗位名称，工作地点，工作环境和条件；职工的职称、职务、年龄、工龄、技术等级、工资等级；任职资格和体力；岗位责任；工作的危险性、劳动强度，劳动姿势，空间，操作的自由度；工作设备和工具。

36. 设计岗位调查表要注意的问题：一个问题中不能包含两个或两个以

上的问题，用语避免含糊不清，提问要简洁，要防止诱导。

37. 调查表中回答问题的方式：封闭式，开放式。

38. 职务分析问卷（PAQ）从普遍的工作行为角度来描述工作是如何被完成的，可用于多种职位类型。它需要收集六类信息：信息来源、智力过程、工作产出、人际关系、工作背景、其他特征。

39. 管理岗位描述问卷（MPDQ）是专门会对管理人员而设计的工作分析系统，是最有针对性的一种系统。

40. 职能工作分析（FJA）法，主要分析方向集中于工作本身，以一种以工作为导向的工作分析方法。

41. 岗位分类是在工作岗位分析、评价的基础上按工作岗位的性质、特征、繁简难易程度、工作责任大小和人员必需的资格条件，对企业全部工作岗位进行的多层次划分。

42. 岗位分类总的原则是：以事为中心，从企业实际出发，力求适用、准确、可靠和简化。

43. 工作岗位分类应达到的要求：分类结构要合理、要依据客观的“事”，反映岗位差别，分类要留有余地。

44. 工作岗位横向分类就是根据工作岗位的性质，依次把全部工作岗位划分为大类、中类、小类的过程。纵向分类的内容：划分岗级、统一岗等。

45. 工作说明书的编写内容（重要的方案设计题）：

岗位名称、工作概要、岗位职责、工作关系、工作保密、安全生产要求、任职资格、工作环境、设备工具、工作时间。

第三章 人力资源管理信息系统

46. E - HR 是人力资源管理信息化的全面解决方案，主要由面向 HR 部门的人力资源业务管理系统和面向企业不同角色的网络自助服务系统两大部分组成。

47. E - HR 系统主要解决企业管理三个层次的问题：提高 HR 部门的工作效率，优化业务流程，提供基于信息的决策支持。

48. E - HR 系统导致企业管理模式发生的新变化：

- (1) 员工自由地完成培训；
- (2) 简化公文流程；
- (3) 有效的沟通方式；
- (4) 员工的工作空间增大；
- (5) 改善绩效管理；
- (6) 统计更便捷、成本更低。

49. 人力资源流程再造包括两个方面，一方面是组织架构的优化，另一方面是人力资源管理业务模块的流程优化。

50. E - HR 规划步骤：

- (1) 确定系统目标，建立设计小组；
- (2) 建立运行模型，争取管理层支持；
- (3) 设计解决方案；
- (4) 设计实施方案；
- (5) 系统应用和效果评估。

51. E - HR 规划的内容：制定策略、考虑企业水平、整体规划、考察运行环境。